



פנינה קרן



חגית לקר

שירות זה אב"ג - פרויקט להתמעת תרבות שירות באוניברסיטת בן גוריון בנגב

מאת: חגית לקר, פנינה קרן

מזה מספר שנים האוניברסיטאות פועלות במציאות חדשה המאופיינת בתחרות ביניהן ובין המכללות השונות, לקבלת סטודנטים ובעיקר הטובים שבהם. הסטודנט הפוטנציאלי יודע, כי מרחב הבחירה שלו בין האוניברסיטאות ובין המכללות הוא רב, וכחלק מתרבות צרכנית שמאפיינת כיום את חיינו בכלל, הסטודנט בודק את השוק, אוסף מידע, מצליב נתונים - כל זאת על מנת להבטיח בחירה מתאימה ומיטבית עבורו. בכנס שהתקיים באביב האחרון באוניברסיטת היידלברג בגרמניה, שבה הציג סגן הנשיא והמנכ"ל, מר דוד ברקת, את פרויקט שירות זה אבג באוניברסיטת בן-גוריון, תהו העמיתים מגרמניה מדוע בכלל יש לעסוק בסוגיית השירות לסטודנט והאם מושג השירות הוא רלוונטי כשעוסקים במוסדות להשכלה גבוהה. בצאתנו לפרויקט ידענו שגם בקרב העובדים באוניברסיטה נמצא גישה דומה, לפיה עצם העיסוק בקונטקסט אוניברסיטאי במושג ה"שירות" אינו בהכרח רלוונטי או מתבקש.

חגית לקר, יועצת ארגונית, מנכ"ל חברת LEAD - פיתוח ארגוני בע"מ.

פנינה קרן, סמנכ"ל משאבי אנוש, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

אז מה לאוניברסיטה ולשירות?

בצאתנו לדרך, רצינו לייצר תהליך שיביא שינוי בתרבות הארגונית. ידענו שהטמעת ערך השירות כערך מוביל היא הרבה מעבר להיבטים התנהגותיים כאלה ואחרים, וכי מדובר בריצת מרתון שתהיה מורכבת מעליות ומורדות ושתוצאותיה יורגשו בעיקר לאורך זמן.

היה ברור לכל, שכדי שתכנית כזו תצליח לממש יעדיה, נדרשת מחויבות ארוכת טווח של ההנהלה מצד אחד, מעורבות ושיתופיות גורמים רבים ככל שאפשר מבית, בניית מדדים להצלחה ופעילות אינטנסיבית שבאמצעותה הנושא לא ירד מסדר היום הניהולי והארגוני.

הנסיון לימד אותנו שכדי לטפל בנושא השירות מהשורש, לא די בניסוח חזון שירות ובניית אמנת שירות, אלא נדרש תהליך שייתן גם מענה בהיבטי הארגון ותהליכי העבודה בו, ושהיבטיו יהיו יישומיים ויובילו לתוצאות נראות. תכניות שירות רבות מתאפיינות במלים יפות, אך בינן ובינן הביצוע ניכר פער משמעותי. ידענו שעלינו לפרוט את המלים והכוונות למעשים ולתוצאות נראות.

אתגר נוסף שאיתנו התמודדנו הוא העובדה שלא נוכל לרתום בהכרח את כל המנהלים במידה שווה של התלהבות ונכונות, והנחנו, כי חלק ממנופי השינוי, יבואו גם מדרגי ניהול זוטרים (שינוי מלמטה).

מתוך כך נבנה פרויקט מערכתי ומעמיק, שכיום לאחר שנתיים פירותיו ניכרים.

מודל העבודה

כחברה שנבחרה לסייע להנהלה להוביל את התהליך, העמדנו לרשות הפרויקט צוות המורכב מיועצים בעלי תחומי מומחיות שונים ומשלימים כשהמוביל הוא הפיתוח הארגוני, ולצידו מומחים בתחום האו"ש וההדרכה. מודל העבודה שבחרנו היה סינרגטי, שמתייחס בכל נקודת זמן גם להיבטי הארגון ולתהליכי העבודה וגם להיבטים הניהוליים - התנהגותיים.

הנהלת האוניברסיטה, בראשותו של המנכ"ל מינתה את סמנכ"ל משאבי אנוש להוביל מטעמה את התהליך. בנוסף, נרתמו גורמי מפתח נוספים בארגון - יחידת השיווק, היחידה לארגון ושיטות וכמובן ההנהלה כולה.

כבכל ארגון גם באוניברסיטה ניתן למצוא תהליכי שירות חיצוני ופנימי, כשקהל הלקוחות המובחן הוא סטודנטים מצד אחד, וחברי סגל אקדמי ומרצים מן החוץ, מצד שני. בנוסף, קיים מערך שלם ומורכב של שירות פנימי, בין יחידות המינהל השונות. האוניברסיטה כארגון מורכבת מסגל אקדמי וסגל מינהלי וטכני, המוצב במבנה ארגוני דואלי - כאשר היחידות המנהליות והטכניות כפופות לסגן הנשיא ומנכ"ל, בעוד שפקולטות, בתי ספר ומחלקות אקדמיות הן בכפיפות ניהולית לרקטור, וכל אלה כפופים לנשיא האוניברסיטה. מבנה ארגוני מסוג זה מייצר אתגרים ניהוליים ייחודיים הנובעים מהמפגש שבין הסגל האקדמי לסגל המינהלי, שחלקם נובע מהנחות יסוד וממערכת ערכית שונה. "החופש האקדמי" הוא דוגמה לערך מרכזי אשר ממנו נגזרת התנהלות ארגונית שאינה תמיד עולה בקנה אחד עם עקרונות של מינהל וארגון.

האוניברסיטה כמי שמשתייכת למגזר הציבורי, מתמודדת עם סוגיות ניהוליות מורכבות בסביבת עבודה יציבה, עם גמישות ניהולית המוגבלת בהסכמים קיבוציים. אחד המאפיינים הבולטים של הסביבה היציבה הוא ביציבות תעסוקתית באופן בו עובדים ממלאים תפקיד לאורך שנים. מקצועות שירות הם מקצועות שוחקים, ואחד הביטויים של השחיקה הוא גם שחיקה ברמת השירות ובאיכותו.

האתגרים איתם יצאנו לדרך

ניסינו לחשוב כיצד ניתן לייצר תכנית מערכתית, שתהיה חובקת ככל שניתן את כלל המערכות בארגון, שתשאיר חותמה לאורך זמן ושתחולל שינוי מהותי בתרבות הארגון. תכנית שכתוצאה ממנה תיווצר מודעות לנושא השירות, עובדים ומנהלים יפעלו מתוך תפיסת שירות וראיית צרכי הלקוח, והתנהגויות הכרוכות בנגישות, זמינות, מענה, זמן תגובה, אדיבות והתייחסות - יועצמו באופן משמעותי.

רצינו להטמיע בתרבות את ערך השירות כערך מכונן ונוכח לאורך זמן. לייצר מצד אחד שפה משותפת ומצד שני תוצרים ברורים של תהליך מכון.

שני, נדרשנו למתן מענה הן בהיבט הובלת השינוי - רתימה ושיווק פנים ארגוני, העצמת מנהלים, הקניית תובנות וכלים להובלה ורתימה, התמודדות עם התנגדויות, והן בהיבט התרבות הארגונית - זיהוי הנחות היסוד בבסיס התרבות הארגונית, מערכת הערכים בארגון, מאפייניו הייחודיים של ארגון אוניברסיטאי בקונטקסט הרחב והמקומי - אוניברסיטה שהוקמה כחלק מחזון ההתיישבות בנגב, ממוקמת בפריפריה ובעלת מאפיינים המייחדים אותה מיום הקמתה. אוניברסיטה שצמחה באורח דרמטי בשנים האחרונות כשגם לתהליך זה השלכות על רמת השירות ואיכותו - פחות היכרות אישית של חברי הסגל את הסטודנטים, כיתות לימוד גדולות, חשיפת אנשי המינהל לריבוי של לקוחות ולחץ אובייקטיבי שכרוך בעבודה רבה יותר לנוכח צמיחה במספר הלקוחות בעוד שמספר העובדים נשאר כשהיה ולעיתים אפילו הצטמצם.

אדגר שיין, מזהה שלושה רבדים בתרבות הארגונית. הנחות היסוד המצויות בבסיס התרבות - שהוא הרובד העמוק ושיטיו אינם בהכרח ניכרים לעין, מערכת הערכים המבטאת את היחס כלפי סוגיות שונות והרובד שנוכח בהווה התרבותית ומורכב מההתנהגויות, הטכסים, המיתוסים, הסיפורים והמנהגים בארגון.

כדי להטמיע את ערך השירות בתרבות הארגון ועל מנת לייצר השפעה ארוכת טווח, נדרשת הבנה של הנחות היסוד התרבותיות. הנחנו שהבנתן תסייע לנו לפעול באמצעותן.

ראיונות עם דור המייסדים (בסגל האקדמי והמינהלי) מצד אחד והיכרותנו את עולם האקדמיה מצד שני, אפשרו לנו לזהות את מרכיבי התרבות הארגונית ובכלל זה את מערכת קשרי הגומלין ויחסי העבודה שבין האקדמיה ושירותי המינהל.

הנחות היסוד בקשר למושג השירות, לתפיסת הסטודנט כלקוח, לתפיסת מערכות יחסים, לקשר שבין שירות ובין הוראה בתפיסת עולמם של חברי הסגל האקדמי - איפשרו לנו להתייחס אליהן במסגרת תכנית העבודה.

בתוך כך, זוהו פערים בין התרבות הקיימת ובין התרבות שהנהלה רצתה להטמיע. פערים אלו היו סביב סוגיות שונות וביניהן:

✓ מי במרכז - נותן השירות או הלקוח

✓ לוקאל פטרייטיזם למול גישה מערכתית

יתרון מובהק לעבודה בגוף המוביל ידע אקדמי עדכני בתחומים שבהם אנו עוסקים, היה בהצטרפות חברי סגל אקדמי מתחומי הניהול וההנדסה - שתרומתם הן בהיבט הידע והן בהיבט התהליך הייתה מרשימה ומועילה במיוחד.

עם יציאתנו לדרך הוקמה ועדת היגוי בשיתוף כל הסקטורים (לקוחות וספקים) שנועדה להוביל את התהליך. ועדת ההיגוי בראשות סגן הנשיא ומנכ"ל ובשיתוף סגנית הרקטור, סמנכ"לים, חברי סגל אקדמי, מנהלים, עובדים וסטודנטים - פעלה לאורך התהליך כולו.

היציאה לדרך לוותה באבחון קצר באמצעות סדרת ראיונות וקבוצות מיקוד, אשר סייעו לנו לזהות ולהגדיר אוכלוסיות, צרכים ובעיות שירות שכיחות - כגון בעיות סביב המענה הטלפוני, מיעוט שעות קבלה, צווארי בקבוק בתהליכי שירות, זמינות נותני השירות ו"עודף בירוקרטיה" בתהליכים שונים. לאחר מספר חודשים של עבודה אינטנסיבית מאחורי הקלעים, הושקה התכנית על ידי הנהלת האוניברסיטה כשהמנכ"ל הצהיר על מחויבותו ארוכת הטווח להוביל תהליך מתמשך שבסופו השירות באוניברסיטה יטמע כערך מרכזי ומוביל בתרבות הארגון.

כדי להבטיח נראות והצלחה הוקמו במקביל ליציאה לתכנית מספר גופים וועדות וביניהן:

✓ **ועדת מדדים והערכה** בראשות ראש המחלקה לתעשייה וניהול, שמטרתה היתה למקד את מרכיבי השירות המרכזיים, להגדיר מדדי הצלחה לתהליך ולבנות כלי מדידה שיסייעו לבחון את השינוי לאורך ציר הזמן.

✓ **ועדת תפיסת שירות** - שהיתה אמונה על עיצוב תפיסת השירות הרצויה באוניברסיטה. תפיסת השירות גובשה בתהליך מונחה ובהובלת המנכ"ל ובהשתתפות נציגות כלל הסקטורים באוניברסיטה. תפיסה זו מהווה את הבסיס לתכנית ההטמעה.

✓ **ועדת יישום** - בראשותה של סמנכ"ל משאבי אנוש, שתפקידה לדאוג שהיזמות וההחלטות יתבצעו, אינטגרציה בין הפעילויות ועידוד יוזמות.

היות שמדובר בתהליך של שינוי במרכיבי התרבות הארגונית מצד אחד והובלת שינוי מצד

✓ מיקוד בנהלים למול מיקוד בלקוח

✓ ביורוקרטיזציה לנוכח גמישות בשירות

תכנית ההתערבות כללה מספר שלבים, כאשר כל שלב מאפשר העמקה במעבר לשלב הבא.



התכנית, ובכלל זה ועדת מדדים והערכה, ועדה לטיפול בסוגיות שירות בסגל האקדמי, ועדת צוותי שיפור מערכתיים, ועדת תפעול ויישום, ועדת תיקשור.

אבני הדרך בתהליך

מודל העבודה נבנה על בסיס מודלים להטמעת שינוי ארגוני (קוטר ואח'), ונבנה בתהליך בן מספר שלבים.

השלבים בונים התפתחות של תהליך, אשר בו מעבר להפצת החזון מושקע מאמץ ברתימה ושיתוף ובעיקר בבניית האמונה באפשרות לייצר הצלחות.

תכנית "שירות זה אבג" נבנתה באופן הדרגתי, תוך שיתוף ורתימה של עוד ועוד מעגלים בדרך.

1. הכרה עמוקה בצורך - הנהלת האוניברסיטה הציבה את הטמעת תרבות השירות כמשימה אסטרטגית

2. הקמת קואליציה בארגון - הוקמה ועדת היגוי מנציגות כל הסקטורים באוניברסיטה, ובכלל זה - הסגל המינהלי (מנהלים ועובדים), הסגל האקדמי (מרצים וראשי מחלקות), נציגות סטודנטים וועדי העובדים. הוקמו ועדות משנה לתמיכה בבניית



3. גיבוש תפיסת השירות - תהליך שתוצאותיו הניבו מיפוי ערכים, עמדות ועקרונות מנחים בתפיסת השירות ללקוחות האוניברסיטה (פנים

מעריך ההדרכה בתכנית

תפיסת ההדרכה בפרויקט

אחד מאפיקי ההטמעה היתה תכנית הדרכה ייעודית לתכנית השירות שנבנתה מתוך התפיסה האסטרטגית ומטרות התכנית ומכוונת להשגת יעדים בתחום תרבות הארגון ושיפור השירות - הן מבחינת המהות (המה) והן מבחינת האיכות (האיך). מטרת העל של פעילות ההדרכה במסגרת הפרויקט הייתה הטמעת תפיסת השירות והפיכתה לשפת מעשה בחיי הארגון. ההדרכה שנבנתה Top-Down עברה את כל שדרת הניהול באוניברסיטה, תוך גיבוש תכניות הדרכה מותאמות לכל אחד מדרגי הניהול.

ההדרכה נבנתה במעריך של למידת עמיתים, כשחלקים נרחבים מתוכה אפשרו העברת מידע רלוונטי בין המשתתפים ויצירת שפה אחידה. תכנים של ניהול שינוי והטמעת שפת שירות בארגון הם ציר מרכזי בלמידה.

המשותף לכל הסדנאות היה הפרויקטים האישיים שהפכו לחלק בלתי נפרד מהסדנאות ושולבו בציר הניהולי כחלק מתכניות העבודה השנתיות. במסגרת ההדרכה כל מנהל, ובשלב מאוחר יותר גם עובדים שהשתתפו בהדרכות, התחייבו לבצע פרויקט/מיזם שירות שמשמעו שיפור תהליך, הטמעת שירות חדש, או פיתוח מוצר חדש במסגרת תחום אחריותו.

הנושאים לפרויקטים נבעו במידה רבה מהמפגש עם עמיתים בנושא השירות ובאמצעות העיסוק והשיח בנושא. ברגע שהתעוררה מודעות, מנהלים מצאו עצמם שואלים שאלות, בוחנים אלטרנטיבות ומוצאים פתרונות שלעתים היו פשוטים וזמינים.

לדוגמא, אחת המנהלות שהשתתפה בסדנא סיפרה כיצד חיפוש אחר טופס בקשה שהוגש לטיפול על ידי עמיתה לקח זמן רב, ולמעשה פגע בשירות שהיא נותנת (זמן תגובה, מענה סטאטוס הטיפול). הטופס כך הסתבר, היה חבוי מתחת לערמת טפסים בטיפול, וגם כשנשאלה לגבי סטאטוס הטיפול לא הייתה בידה תשובה זמינה. הפרויקט אותו בחרה ליישם היה בניית כלי מחשובי, פשוט יחסית, שבאמצעותו תנהל את תהליך הטיפול בבקשות.

דוגמא נוספת: מנהל שהשירות שניתן על ידו לרפרנטים של המחלקה היושבים במחלקות אחרות, כרוך בהכרות הנדרשת מצידם בהפעלת

וחוץ). תפיסת השירות מהווה בסיס שעליו נבנו בהמשך נורמות וסטנדרטים בשירות, שיפור תהליכי העבודה ועיצוב מנגנונים ברוח התפיסה. גיבוש תפיסת השירות נעשה בתהליך משותף של נציגי הסקטורים השונים באוניברסיטה - מינהלי, אקדמי, טכני וסטודנטים.

4. תקשור והפצת התפיסה והמטרות - כנסו שירות בשיתוף מרבית העובדים, עיתונות כתובה ואלקטרונית, אתר שירות, פורום טיפול בנושאי שירות, דפי מידע לעובד.

5. העצמת מנהלים - במסגרת התהליך שנבנה Top-Down, פותחה תכנית פיתוח מנהלים מותאמת למטרות התכנית וליעדיה. כל המנהלים באוניברסיטה עברו את תכנית מנהלים שירות קורס מקיף בן 7-8 מפגשים שבמסגרתם למדו את שפת השירות, התאמנו בניהול שירות ועיצבו פרויקטים לשיפור השירות ביחידותיהם. (ראה מסגרת).

6. יצירת הצלחות מהירות - מתחילת התכנית נפתחו ערוצי הידברות, במסגרת קבוצות מיקוד ומפגשים שנערכו בין קבוצות עובדים והנהלה. בנוסף, הוקם אתר שירות שמעדכן בפעילות והופעל פורום שירות שבמסגרתו הוזמנו לקוחות באוניברסיטה לפנות ולהציע תחומי שיפור. במקביל הוקמו צוותי שיפור מערכתיים לטיפול בנושאי שירות חוצי ארגון. כתוצאה מכך, יושמו שיפורים רבים הן בתהליכי העבודה, והן בתחום השירותים שהאוניברסיטה מספקת - כל אלו הראו שעם רצון טוב ומכוונות למשימה - ניתן לשפר ולהציג תוצאות.

7. מינוף להישגים נוספים - כבר בתום השנה הראשונה נראו הישגים שבאמצעותם ניתן היה לרתום אוכלוסיות נוספות. אירוע השיא נערך בסוף חודש יוני 2008 כשנתיים לאחר תחילת הפרויקט - בהצגת 50 פרויקטים של מנהלים ועובדים שכולם מכוונים לשיפור השירות ושכבר יושמו בשטח או נמצאים בשלבי יישום מתקדמים.

8. עיגון השינוי בתרבות הארגונית - כיום מושג השירות נוכח באוניברסיטה, ונבנתה הבנה בקרב העובדים שמדובר בתהליך מתמשך אשר בו ההישגים והתוצאות מהווים שלב נוסף בדרך למצוינות בשירות.

הצוותים הגישו תפוקות עבודתם וחלק מהן כבר יושם במהלך השנה האחרונה. חלק מהמלצות צוותי השיפור, נכנסו לתכנית העבודה ומוטמעים הן בציר הניהול והן בציר הייעוץ וההדרכה במסגרת קבוצות ההדרכה. בין הנושאים שטופלו במסגרת צוותי השיפור:

✓ טיפול בפניות ובכלל זה - שעות קבלה, מענה טלפוני, זמן תגובה וכו'.

✓ טיפול בעומסים סביב הקצאת כיתות לימוד וחדרים

✓ שיפור תהליך ההתמצאות בקמפוס

❖ סיכום והערכה

התהליך נמצא כעת בסוף השנה השנייה. כפי שהזכרנו בתחילת הדברים מדובר ב"ריצת מרתון" וברור לכל שיצירת שינוי משמעותי בתרבות הארגון היא תהליך מתמשך הדורש תחזוקה ושימור. ברור לנו שעבודה רבה עוד לפנינו, ויחד עם זאת תפוקות המאמץ המרוכז ניכרות. מושג השירות - נוכח כיום בעוצמה רבה באוניברסיטה, מהווה אבן יסוד באסטרטגיית הניהול, ומהווה בסיס לרבות מההחלטות בדרגי הניהול השונים. ברור לנו שללא הרתמות כל הנוגעים בדבר למאמץ המשותף, הצלחתנו היתה פחותה, דבר שמזכיר לנו שוב ושוב כמה חשובה שותפות ורתימה להצלחת מהלכים ארגוניים.

❖ מסקנות עיקריות מהתהליך:

✓ תוצאות והצלחות בעלות נראות וממשות מסויעות בשבירת הקרח ובבניית אמון בתהליך שינוי.

✓ תקשור רחב ואפקטיבי מסייע בהובלת תהליך מסוג זה, וככל שערוצי התקשור רבים יותר, מובטח שהמסרים יחללו בשטח.

✓ נדרשת קוהרנטיות בין החזון והערכים ובין ההתנהלות היומיומית, ובמובן זה כל הארגון ובפרט ההנהלה עומדים למבחן רצינות הכוונות. שימת לב יומיומית תוך מכוונות לערכים ולמשימה - הם גורמי מפתח בהצלחת תהליך שינוי.

כלי מחשובי. הפרויקט בו בחר היה לבנות מערך הדרכה מחשובי וידידותי, שבאמצעותו לקוחותיו יוכלו להכיר ולהשתמש בכלי באופן פשוט הרבה יותר. פרויקט זה שיישמו היה מהיר שינה באופן משמעותי את איכות השירות שניתן על ידי המחלקה ללקוחותיה בארגון, והיווה פלטפורמה לשינויים נוספים שאותו מנהל הטמיע ברוח הפרויקט.

המהלך כולו "הציף" את הארגון בעשרות פרויקטים לשיפור שירות בשנה אחת!! עם נראות גבוהה ביותר של עשייה. הצלחת הפרויקטים לימדה, כי לקיחת אחריות על תוצאות ומכוונות למשימה הן הבטחה שמילים תמצאנה ביטוי במציאות הארגונית והניהולית.

תכני הדרכת המנהלים

❖ ליווי מחלקות בתהליך שיפור השירות

ציר נוסף של התכנית כלל ליווי יחידות ארגוניות במהלכים של שיפור שירות. במסגרת זו הטמענו תהליכי שיפור שירות, ייעול תהליכים ואוריינטציית שירות ביחידות שונות. דגש ניתן לנושא השירות הפנימי הן בתוך המחלקות והן בממשקי העבודה עם מחלקות אחרות. במסגרת התערבות זו הפעלנו מערכי משוב והערכה, במטרה לזהות את נקודות הכשל בשירות ולשפר את הדיאלוג עם לקוחות הפנים והחוץ. את פירותיה של התערבות זו ניתן לראות כבר עתה, הגם שהיא עדיין בפעולה. האתגר המרכזי בליווי מחלקות הוא מנהלי מחלקות שמחוייבים לתהליך. הבחירה היתה להכנס לפרויקט של שיפור שירות במחלקות בהן זיהינו מנהל שירצה להוביל מהלך כזה ויראה בו הזדמנות. הנחנו שמנהלים שאינם מעוניינים או מהססים יצטרפו למהלך בהמשך, לאחר שיראו פירותיו.

❖ צוותי שיפור מערכתיים

במסגרת התכנית הוקמה ועדת צוותי שיפור מערכתיים לזיהוי נושאים הדורשים שיפור ברמת הארגון כולו. ועדה זו שהופעלה בראשות סגן הנשיא ומנכ"ל וסמנכ"ל משאבי אנוש כללה גורמי ניהול בכירים בקרב הסגל האקדמי והמינהלי. הועדה זיהתה שורת נושאים שבהם הוקמו צוותי שיפור.

תיושמנה בהצלחה ובמקרה זה, כדי שהפרויקטים יממשו ולא יותרו רק "על הנייר" וכדי שהמנהלים בדרגי הניהול השונים יובילו מתוך אחריות אישית להצלחה - נדרשת מנהיגות, הובלה, נחישות הנהלה / מנכ"ל וכמובן ניהול שיטתי של התהליך.

✓ הצלחת תהליך שינוי תרבותי דורשת שותפות בין כל הנוגעים בדבר, ובמקרה זה שותפות בין הסגל האקדמי והמינהלי, נציגות העובדים, מנהלים ועובדים וכמובן ציבור הלקוחות.

✓ תהליך שינוי מובל בשני צירים מרכזיים: ציר הניהול וציר הייעוץ. כדי שהחלטות ניהוליות

פרויקטים לשיפור השירות

כל משתתף בקורסי פיתוח המנהלים או בסדנאות שהועברו לעובדים, התבקש לבחור נושא לפרויקט אישי שהוא בעל אופי יישומי, שאינו צורך משאבים נוספים ושמטרתו שיפור שירות ללקוח מובחן - פנימי או חיצוני.

המשתתפים קיבלו הדרכה בעיצוב הפרויקט ובניית תכנית העבודה מהיועץ הארגוני ומקבוצת העמיתים. בנוסף נבנה מהלך ניהולי באוניברסיטה בראשות סמנכ"ל משאבי אנוש, במטרה לסייע בבחירת הפרויקט ובעיקר בניהולו במסגרת תכנית עבודה ולוחות זמנים וכמובן לסייע להוציא מהכוח אל הפועל.

במסגרת הפרויקט קיבל כל משתתף הזדמנות לייצר משהו חדש, להתנסות ברתימה, שיתוף והפעלה של גורמים שונים במחלקתו או במחלקות אחרות, להציג את הפרויקט בפני הנהלת האוניברסיטה כולה ולזכות בהכרה ובהוקרה.

הפרויקטים שנבחרו התמקדו בשיפור תהליך שירות, בניית מנגנון שירות חדש, שיפור ממשק מול הלקוח או שיפור ממשק עבודה פנימי (בתוך היחידה או עם גורמים מחוצה לה).

פרויקטים נבחרים:

1. הקמת שירות תיקונים מרכזי למכשור וציוד מעבדתי

הצורך שזוהה הוא העדר מנגנון ארגוני שיכול לסייע בפתרונות לתיקון ציוד אלקטרוני במעבדות. במצב שקדם לפרויקט כל חוקר חיפש ומצא פתרונות מקומיים. מיותר לציין שהשירות ארך זמן רב, הציוד היה יקר ולא תמיד נמצא בדרום הארץ. יוזם הפרויקט הוא טכנאי בתחום השירות. לצורך הקמת הפרויקט רתם עובדים מקצועיים ומנוסים באוניברסיטה. לאחרונה הוחל בהפעלת מערך התיקונים שהוקם כמשק סגור.

2. פרויקט לניהול מרכזי לרשומת חוקר

הצורך שזוהה היה ליצור מערכת כלל אוניברסיטאית שתכיל רשומת חוקר אחת המתעדכנת באופן קבוע. הפרויקט כולל הקמת ספריה דיגיטאלית לכל חוקר הכוללת את הפרופיל המקצועי שלו, פרסומים, תחומי מחקר והוראה. איסוף החומר ועדכונו נעשה באופן דינאמי ונגזר ממספר מערכות. המאגר משמש מגוון רחב של גורמים באוניברסיטה ומאפשר לחוקר להציג את תחומי המחקר שלו ולקבל פניות ממוקדות מצד גורמים המתעניינים במחקר זה או אחר. הפרויקט שתוכנן על ידי מנהלות משלוש מחלקות שונות ומשיקות, התאפשר במידה רבה בזכות תהליך השירות וסדנת פיתוח המנהלים בו השתתפו מנהלות אלו.

3. הקמת מועדון לקוחות במרכז הספורט

במרכז הספורט באוניברסיטת בן גוריון כ-1,900 לקוחות. המטרה - שיפור השירות האישי ללקוח, באמצעות מתן "מידע חם" באשר לזמינות המכשירים, ניהול תהליך הרישום באופן יעיל ויצירת קבוצות ייעודיות המותאמות לצרכי הלקוחות. הפרויקט מובל על ידי אחת המנהלות במרכז הספורט.

4. בניית מערך הדרכה מתקשב למערכת הפיננסית באוניברסיטה

למערכת הפיננסית יש כ-1300 משתמשי קצה. בכל שנה מתחלפים כ-200 משתמשים. רבים מבין המשתמשים העדיפו בעבר שלא לעשות בה שימוש בשל מורכבותה. מערכת ההדרכה שפותחה על ידי אחד מהמנהלים שהשתתף בתכנית לפיתוח מנהלים מספקת הדרכה on line ומאפשרת מענה מידי (help) המלווה בקול. המערכת נגישה בכל עת ואינה תלויה במענה אנושי. הכנסתה הפחיתה באופן ניכר את מספר הפניות הטלפוניות, ומהווה כיום אב טיפוס למערכות הדרכה בתחומים נוספים באוניברסיטה.

פרויקטים נוספים ניתן לראות באתר השירות באוניברסיטה -
<http://cmsprod.bgu.ac.il/units/service-corner>

תודה לצוות יועצי LEAD - פיתוח ארגוני, על עבודתם המקצועית בפרוייקט ותודה מיוחדת ליוסי בר נחום על תרומתו בכתיבת המאמר.

